

**Grzegorz Baran \***

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W ZARZĄDZANIU WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI**

**Social responsibility as a constituent of management  
in contemporary business**

### **Summary**

*Corporate social responsibility (CSR) is becoming more and more obvious constituent of management in contemporary business. Executives increasingly see themselves as caught between social critics (demanding higher levels of CSR) and the maximization of profits (demanded by shareholders/owners). The prime solution is to engage in social responsible conduct, thereby improving a company's long-term business prospects. CSR is associated with greater business benefits (e.g. employee and consumer commitment, good relations with the community, a good reputation). Thus more and more companies consider the issue of management beyond the narrow economic, technical and legal requirements and aspire to accomplish social benefits along with the traditional economic gains which the firm seeks.*

### **Uwagi wstępne**

Od pewnego już czasu można obserwować wzmożone zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu (*ang. corporate social responsibility – CSR*) w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. Nawet jeżeli część przedsiębiorstw nie ma wewnętrznego przekonania o potrzebie zaangażowania w działania społecznie odpowiedzialnie, to nacisk ze strony różnych grup interesariuszy wymusza na nich stopniowe integrowanie polityki odpowiedzialności ze strategią biznesową. W ten sposób społeczna odpowiedzialność, jako składowa zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie, może być jednym z czynników przewagi konkurencyjnej. Większa lojalność klientów, większe zaufanie i zaangażowanie pracowni-

---

\* mgr inż., Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie

ków, czy lepsze relacje ze społecznością lokalną to tylko niektóre z korzyści, jakie odnoszą przedsiębiorstwa dzięki realizacji działań z zakresu społecznej odpowiedzialności. Aby maksymalizować tego typu korzyści zarówno dla interesariuszy, jak i samego przedsiębiorstwa, warto na wzór części dużych korporacji tworzyć systemy społecznej odpowiedzialności zintegrowane z procesem zarządzania przedsiębiorstwem.

## 1. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu została pierwszy raz sformułowana w *Ewangelii bogactwa* z 1899 roku, amerykańskiego magnata stalowego Andrew Carnagiego, jako realizacja dwóch zasad: dobroczynności (*ang. charity*) i powierniczości (*ang. stewardship*) [por. m.in. Rybak 2004, s. 15; Freeman, Liedtka 1991, s. 92 – 93]. Ponieważ obie zasady wywodzą się z Biblii, można przypuszczać, że początki praktycznej realizacji zasad w ten sposób określonej odpowiedzialności społecznej sięgają początków historii społeczeństwa [Rybak 2004, s. 15].

CSR jest kierunkiem, którego popularność i dominacja nad klasycznym (czy tradycyjnym) modelem ekonomicznym od pewnego już czasu wzrasta najpierw w Stanach Zjednoczonych, a następnie w wielu krajach Unii Europejskiej. Klasyczny model ekonomiczny zakładał, że potrzeby i oczekiwania społeczne najlepiej zostaną zaspokojone za pośrednictwem wolnego rynku. Jeżeli biznes jest *nagradzany* na podstawie jego zdolności do zaspokajania potrzeb rynkowych, to rezultatem powodowanej własnym interesem pogoni za *nagrodą* będzie zaspokojenie tychże potrzeb [Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Według klasycznego modelu ekonomicznego nie są więc potrzebne żadne dodatkowe działania zewnętrzne w celu ochrony interesu społecznego, gdyż organizacje biznesowe dbając o własny interes, działają jednocześnie z korzyścią dla społeczeństwa. Niewidzialna ręka rynku, o której mówił Adam Smith, przekształca interes własny przedsiębiorstwa w korzyści społeczne. Niestety chociaż rynek sprawdza się dobrze w regulowaniu rodzaju i ilości potrzebnych produktów, nie jest w stanie samoistnie zapewnić uczciwego i etycznego działania przedsiębiorstw.

Rozważania na temat społecznej odpowiedzialności biznesu – szczególnie w świetle wielu głosów krytycznych – warto rozpocząć od przytoczenia myśli Petera Druckera, iż „społeczna odpowiedzialność menedżerów wymaga takiego postępowania, aby wszystko, co rzeczywiście leży w interesie publicznym, stało się interesem własnym przedsiębiorstwa” [Drucker 1994, s. 418].

Według Raymonda Bauera, prezentującego wczesne poglądy na kwestie społecznej odpowiedzialności, przejawia się ona w poważnym traktowaniu przez organizacje wpływu, jaki mają ich działania na społeczeństwo [Paluszek 1976, s. 1, cyt. za: Carroll, Buchholtz 2003, s. 30]. Podobnie, aczkolwiek w kategoriach jednostkowych a nie całej organizacji, definiuje społeczną odpowiedzialność Keith Davis. Według niego „idea społecznej odpowiedzialności wymaga od jednostki rozważenia własnych działań w ramach całego systemu społecznego i nakłada na nią odpowiedzialność za efekty jej działań gdziekolwiek w tym systemie” [Davis 1967, s. 45 - 50, cyt. za: Carroll, Buchholtz 2003, s. 31]. Przedsiębiorca powinien bowiem brać odpowiedzialność za wszelkie podejmowane działania, nawet jeżeli takiej odpowiedzialności nie nakłada na niego prawo.

Kenneth Andrews twierdzi z kolei, iż przez społeczną odpowiedzialność należy rozumieć celową troskę o dobro społeczeństwa, która powstrzymuje destrukcyjne działania jednostek i organizacji – nawet, jeżeli miałyby okazać się bardzo zyskowe – a prowadzi w kierunku wyboru takich działań, które przyczyniają się do polepszenia ludzkiego losu [Andrews 1971, s. 120].

Najbardziej wyczerpująca jest definicja zaproponowana przez Carrolla. Jest ona pomocna w zrozumieniu poszczególnych komponentów składających się na społeczną odpowiedzialność, która według autora obejmuje realizację ekonomicznych, prawnych, etycznych i filantropijnych (dobrowolnych) oczekiwań społeczeństwa wobec organizacji w określonym czasie [Carroll 1979, s. 497 – 505; Carroll, Buchholtz 2003, s. 35 – 42].

Sposób zdefiniowania, a co za tym idzie i podejścia do społecznej odpowiedzialności, jest odmienny w Stanach Zjednoczonych i Unii Europejskiej. W krajach Unii Europejskiej, społeczna odpowiedzialność biznesu jest określana jako dobrowolne uwzględnianie przez przedsiębiorstwa aspektów społecznych i ekologicznych, zaangażowanie w stworzenie lepszego społeczeństwa i czystszej środowiska [Commission of the European Communities 2001, pkt. 8, 20]. „Bycie społecznie odpowiedzialnym oznacza nie tylko spełnianie oczekiwań prawnych, ale również wychodzenie ponad to i *większe* inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami. Doświadczenie w zakresie inwestowania w środowiskowo odpowiedzialne technologie i praktyki biznesowe wskazuje, że wykraczanie poza zgodność z prawem może uczynić firmę bardziej konkurencyjną. Wychodzenie ponad podstawowe zobowiązania prawne w sferze społecznej, tj. szkolenia, warunki pracy, relacje między kadrą kierowniczą i pracownikami, może również bezpośrednio wpły-

nać na wydajność. Otwiera to drogę do kierowania zmianami oraz do pogodzenia rozwoju społecznego ze zwiększoną konkurencyjnością” [Commission of the European Communities 2001, pkt. 21]. Wyraźnie należy jednak podkreślić, że społeczna odpowiedzialność biznesu nie może być rozumiana jako substytut zasad prawnych i obowiązujących standardów. Po pierwsze naganne jest podejmowanie działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przy jednoczesnym zaniedbywaniu obowiązków wynikających z regulacji prawnych, a po drugie praktyka społecznej odpowiedzialności nie może zastąpić właściwych procesów legislacyjnych, mających za zadanie tworzenie i rozwijanie niezbędnych ram prawnych w tym zakresie [Commission of the European Communities 2001, pkt. 21].

W europejskim podejściu do społecznej odpowiedzialności podkreśla się także fakt, że firmy realizujące tę koncepcję przynoszą korzyści nie tylko społeczeństwu, ale również samym sobie, poprzez wzrost zyskowności i trwały rozwój, czego warunkiem jest stosowanie otwartych i przejrzystych praktyk gospodarczych, opartych na przestrzeganiu zasad etycznych i współpracy ze wszystkimi interesariuszami.

## **2. Społeczna odpowiedzialność jako element konkurencyjności na rynku**

Obecnie przedsiębiorstwa muszą poszukiwać coraz to nowych możliwości konkurencyjności na rynku. Coraz trudniej jest przy tym zróżnicować na długo samą ofertę rynkową. Konkurenci bardzo szybko na zasadzie naśladowania wprowadzają u siebie zmiany, które zostały pozytywnie przyjęte na rynku. Z kolei, aby skutecznie konkurować, firma musi w jakiś sposób odróżnić się od konkurentów. Społeczna odpowiedzialność biznesu może współcześnie być jednym z takich elementów. Dlatego we współczesnym przedsiębiorstwie polityka CSR powinna być zintegrowana ze strategią biznesową, w szczególności w tych obszarach, w których przedsiębiorstwo może dzięki temu uzyskiwać wymierne korzyści. Najbardziej przekonujące dla przedsiębiorstw wydają się w tym aspekcie korzyści związane ze zwiększeniem lojalności klientów, polepszeniem relacji z władzą rządową/samorządową, polepszeniem relacji z inwestorami oraz zwiększeniem satysfakcji pracowników.

Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych na zlecenie Komisji Europejskiej wśród 7662 małych i średnich przedsiębiorstw z 19 krajów w 2001 roku [European Commission 2002, s. 30].

Rysunek 1. Opinia przedsiębiorstw na temat korzyści z podejmowania działań społecznie odpowiedzialnych



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European SMEs and Social and Environmental Responsibility*, Observatory of European SMEs, op. cit., s. 30

Z kolei z raportu z badań przeprowadzonych wśród 500 największych przedsiębiorstw w Polsce według Rzeczypospolitej [Rok, Stolarz, Stanny 2003] wynika, że przedsiębiorstwa te wśród korzyści zewnętrznych z CSR najwyższą ceną poprawę wizerunku i reputacji (78%), na drugim miejscu zwiększenie lojalności klientów (37%). Dostrzegają również korzyści wewnętrzne, jak podniesienie poziomu kultury organizacyjnej (57%), przyciąganie i utrzymywanie najlepszych pracowników (40%), czy wzrost motywacji menedżerów i pracowników (36%).

Stąd niniejsze opracowanie zostało skupione wokół tych obszarów zarządzania, które wykorzystując koncepcję społecznej odpowiedzialności, mogą dzięki temu przynosić firmie dodatkowe korzyści.

### 3. Społeczny wymiar misji

Każda organizacja istnieje po to, aby coś osiągnąć: produkować samochody, pożyczać pieniądze, oferować określone usługi, itp. Konkretna misja organizacji jest zazwyczaj jasna od momentu rozpoczęcia działalności, choć z biegiem czasu może ona ulec zmianie [Kotler 2005, s. 91]. W celu określenia misji przedsiębiorstwo powinno sobie zadać propo-

wane przez Petera Druckera klasyczne już pytania: Czym jest nasz biznes? Kto jest naszym klientem? Co stanowi wartość dla tego klienta? Jaki będzie nasz biznes? Jaki powinien być nasz biznes w przyszłości? [Kotler 2005, s. 91]. Od tego momentu przeprowadzono wiele empirycznych badań, których celem było określenie właściwej konstrukcji misji.

Christofer K. Bart stwierdza, że misja w sposób formalny odpowiada na podstawowe, aczkolwiek bardzo istotne pytania: jaki jest szczególnie cel firmy, dlaczego firma istnieje oraz jak zamierza wypełniać swoją misję [Bart 1997, s. 371]. David przebadał 75 misji z listy 1000 firm publikowanej przez Business Week. W wyniku przeprowadzonych badań zidentyfikował dziewięć często powtarzających się w badanych misjach komponentów, do których należą: klienci, produkty, lokalizacja, technologia, troska o przetrwanie, filozofia działania, sposób w jaki firma postrzega samą siebie, wizerunek i pracownicy [David 1989, s. 90 – 97]. Z kolei Want do głównych komponentów misji zaliczył specyficzny cel, dla którego firma została powołana, główne cele biznesowe, politykę firmy, jej tożsamość oraz wyznawane wartości. Bart sugeruje uzupełnienie listy o specyficzne standardy zachowania, obowiązujące w firmie [Bart 1997, s. 372].

„Przedsiębiorstwa opracowują misje po to, aby dzielić je z menedżerami, pracownikami i (w wielu wypadkach) klientami. Jasna, przemyślana misja daje pracownikom poczucie wspólnego celu, kierunku i możliwości. Sprawia, że personel działający w różnych miejscach pracuje indywidualnie, ale zarazem wspólnie nad osiągnięciem celów przedsiębiorstwa” [Kotler 2005, s. 91].

Firmy dążą do sformułowania misji, gdyż przynosi im to szereg korzyści. Do czterech, najczęściej wymienianych zalicza się [Bartkus, Glasman, McAfee 2000, s. 24]:

- I). Komunikowanie celu i kierunków rozwoju firmy. Dzięki misji firma może wypracować spójny zestaw długo i krótkookresowych celów, zadań i planów działania. Misja wskazuje pracownikom, udziałowcom i klientom, dokąd firma zmierza.
- II). Służenie jako mechanizm utrzymywania firmy na właściwym torze. Misja może powstrzymać firmę przed angażowaniem się w nowe niezwiązane z podstawową działalnością obszary działań. Jest ona czymś w rodzaju linii granicznej, wyznaczającej *dopuszczalny* obszar działania firmy.
- III). Pomoc w podejmowaniu szerokiego zakresu codziennych decyzji. W przypadku konieczności podjęcia nowej decyzji, misja może

służyć jako zbiór kryteriów, wskazujących pracownikom właściwe działania.

- IV). Inspirowanie i motywowanie pracowników. Misja nadaje pracy znaczenie i dostarcza pracownikowi poczucia celu, podzielanego w ramach całej organizacji. Pozwala to pracownikom czuć, że ich wysiłki służą realizacji szerszego celu, który staje się dla nich ważniejszy niż ich partykularne interesy.

Misja, twierdzą Peter i Donelly, staje się dla współczesnego biznesu jednym z powszechnie używanych narzędzi w zarządzaniu i dlatego niektóre firmy na właściwe określenie misji poświęcają nawet dwa lata [Bartkus, Glassman, McAfee 2000, s. 27]. Jest ona tak ważna dlatego, że jej celem jest komunikowanie charakterystyki firmy, co pozwala aktualnym i potencjalnym pracownikom, dostawcom, inwestorom i klientom ustalić, czy są zainteresowani współpracą z daną organizacją. Misja powinna więc być czymś w rodzaju wiarygodnego źródła informacji o zamierzeniach menedżerów i właścicieli w zakresie tego, dokąd firma zmierza. W ten sposób misja jest dla interesariuszy firmy wskazówką, czy potrzebuje ona ich zasobów (np. pracy w przypadku pracowników, kapitału w przypadku inwestorów) oraz czy będzie ona cenić te zasoby w przyszłości. Ostatecznie, jeżeli interesariusze są w stanie dopasować swoje indywidualne cele do celów firmy, stają się oni samoistnie motywowani do współpracy z tą firmą.

Misja okazuje się szczególnie istotna z punktu widzenia realizacji zasad i budowy systemu społecznej odpowiedzialności w firmie. Niektóre jej komponenty – jak choćby specyficzne standardy zachowania, pojawiające się w niektórych misjach i wymieniane jako istotne przez niektórych autorów – mają bezpośredni związek z zasadami społecznej odpowiedzialności. Inne komponenty – jak m.in. specyficzny cel, dla którego firma została powołana - nie są bezpośrednio związane z CSR, ale świadczą o zaangażowaniu firmy w zaspokajanie określonych potrzeb społecznych. A firma, która nie działa jedynie z czystej chęci zysku, ale dla realizacji określonej misji już wykazuje się pewnego rodzaju odpowiedzialnością społeczną – dąży bowiem do jak najlepszego i jak najpełniejszego zaspokojenia potrzeb społecznych, których realizacja została zawarta w jej misji. Jednocześnie wszelkie inne działania związane z realizacją polityki społecznej odpowiedzialności będą tym sprawniej podejmowane, im lepiej zostaną zakomunikowane poprzez misję. Zyskają one tym samym także pewnego rodzaju uzasadnienie, którego odmawia się niektórym działaniom, jako nie-

związanym z działalnością podstawową przedsiębiorstwa. Tymczasem, jeżeli określony obszar działalności jest częścią misji, realizacja działań w tym zakresie jest nie tylko uzasadniona, ale co więcej firma zostaje zobowiązana do ich podejmowania.

#### **4. Orientacja społeczna w marketingu**

Ponad 30 lat temu Votaw napisał, że społeczna odpowiedzialność biznesu coś znaczy, ale problem w tym, że nie dla każdego to samo. Dla jednych jest czymś w rodzaju odpowiedzialności za podejmowane działania przed prawem, dla innych oznacza społecznie odpowiedzialne zachowania w sensie etycznym, dla innych jeszcze coś na kształt działań dobroczynnych. Niektórzy postrzegają społeczną odpowiedzialność jako dodatkowe obowiązki dotyczące przedstawicieli biznesu, wynikające z ich większego dostępu do zasobów i przez to związane z wyższymi standardy zachowania niż w przypadku przeciętnego obywatela [Votaw 1972, s. 25].

Z punktu widzenia interesu przedsiębiorstwa warto jednak łączyć w działaniach związanych z CSR korzyści dla interesariuszy z korzyściami dla przedsiębiorstwa. Ponieważ jedną z kluczowych grup interesariuszy przedsiębiorstwa są klienci, będący częścią społeczeństwa, pojawiają się pewne nowe zadania stojące przed marketingiem. Stąd też wzrastająca popularność marketingu społecznego. Idea marketingu społecznego pojawiła się w roku 1970, kiedy Philip Kotler i Gerard Zaltman zorientowali się, iż te same zasady, które używane są w sprzedaży produktów mogą znaleźć zastosowanie przy „sprzedaży” idei, postaw, wzorów zachowań [Weinreich 2004]. Kotler i Andreasen definiują marketing społeczny jako wyróżniający się od innych obszarów marketingu jedynie poprzez cele i organizację. Zadaniem marketingu społecznego jest wpływ na społeczne zachowania, lecz nie w celu osiągnięcia korzyści dla organizacji, a dla grupy docelowej i społeczeństwa [Weinreich 2004]. Programy marketingu społecznego są skutecznie stosowane w Stanach Zjednoczonych przy wspieraniu rozwiązywania takich problemów, jak używanie narkotyków, walka z chorobami serca, zgoda na przeszczep organów, etc. [Weinreich 2004]

Marketing społeczny jest więc w pewnym stopniu aplikacją metod i strategii stosowanych w komercyjnej działalności marketingowej do określonego rodzaju problemów. Działania marketingowe mają na celu wpłynąć na ludzi tak, aby zaczęli myśleć i działać w kierunku polepszania



sytuacji własnej i szerszej społeczności. Jednakże marketing społeczny jest czymś więcej niż tylko efektywnym używaniem odpowiednich narzędzi marketingowych. Jest to pewnego rodzaju filozofia i sposób myślenia, odróżniająca wysokiej klasy specjalistę zajmującego się marketingiem społecznym od kogoś, kto jest jedynie bardzo dobrze obeznany ze strategiami, programami i narzędziami marketingowymi [Andreasen 1995, s. 37].

Obserwuje się wiele podejść, które pozornie wyglądają na działania z zakresu marketingu społecznego, lecz w rzeczywistości brakuje im określonego sposobu myślenia, czy właściwego zarządzania konkretnymi procesami. A przede wszystkim należy podkreślić, iż każda decyzja w obszarze marketingu społecznego powinna opierać się na bezwarunkowym uwzględnianiu potrzeb i oczekiwań klienta docelowego. To podejście często nie jest w pełni doceniane w sektorze komercyjnym. W zbyt wielu przypadkach rolę dominującą odgrywają finanse, produkcja, czy zarządzanie personelem [Andreasen 1995, s. 37 – 38].

Należy zauważyć, że marketing społeczny, podobnie jak marketing komercyjny, skupia się nie na produkcie, ale na *kliencie*. Kluczowym zagadnieniem nie jest sprzedaż za wszelką cenę określonego produktu, ale rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klienta, na podstawie których podejmowane są decyzje dotyczące tzw. *marketingu-mix* (mieszanki marketingowej, na którą składa się produkt, cena, promocja i dystrybucja). W przypadku marketingu społecznego te cztery elementy nie tylko są odmienne, ale ich lista została poszerzona o dodatkowe pozycje: publiczność, partnerstwo, polityka, źródła finansowania [Weinreich 2004].

Podobnie ujmuje marketing społeczny Wojciech Balczun, który mówiąc o jego odmienności od tradycyjnego marketingu, wskazuje na różnice w stawianych celach. Marketing społeczny dąży do zmiany społecznie pożądanym wartości, a marketing w zastosowaniach komercyjnych prezentuje punkt widzenia producenta. S. J. Dann przedstawia marketing społeczny jako zaadaptowanie filozofii marketingu i dostosowanie technik marketingowych dla wywoływania zmian zachowania ludzi, które ostatecznie prowadzą do społecznie pożądanym zmian w postawach i systemie wartości [Balczun 2004].

Należy przy tym nakreślić wyraźną różnicę pomiędzy innym rozumieniem marketingu społecznego – jako kolejnej orientacji w marketingu przedsiębiorstw. „Według koncepcji marketingu społecznego zadaniem firmy jest określenie potrzeb, pragnień i interesów rynków docelowych,

zaspokajanie ich w sposób bardziej skuteczny i wydajny niż to robi konkurencja, przy jednoczesnym zachowaniu lub zwiększaniu dobrobytu klientów i społeczeństwa” [Kotler 2005, s. 26]. Określając politykę marketingową, należy więc zrównoważyć trzy, niekiedy sprzeczne ze sobą elementy: zysk przedsiębiorstwa, zadowolenie klientów i interes publiczny [Kotler 2005, s. 27]. Wspomniany interes publiczny wydaje się łączyć działanie zgodnie z zasadami marketingu społecznego z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Daje sygnał o możliwości włączania w proces zaspokajania potrzeb klientów zasad etycznych i społecznych.

## 5. Społecznie świadome inwestowanie

Społecznymi wynikami biznesu zainteresowani są często również inwestorzy. Koncepcja społecznie świadomego (etycznego) inwestowania pojawiła się w latach 1970. i stopniowo rośnie jej popularność [Carroll, Buchholtz 2003, s. 59]. Według Forum Inwestycji Społecznych (*ang. Social Investment Forum*)<sup>1</sup> do wczesnych lat 2000. idea tego typu inwestowania rozwinęła się w pełną koncepcję, obejmującą społeczny i środowiskowy screening (ocena funkcjonowania przedsiębiorstwa pod kątem jego społecznej odpowiedzialności)<sup>2</sup>, aktywność interesariuszy i lokalne inwestycje, przekraczające dwa tryliony dolarów w samych Stanach Zjednoczonych [Carroll, Buchholtz 2003, s. 59].

Społecznie odpowiedzialne inwestowanie (SRI<sup>3</sup>) polega na integracji indywidualnych wartości poszczególnych ludzi i ich troski o sprawy społeczne z decyzjami inwestycyjnymi. Świadomy społecznie inwestor niejako aktywnie manifestuje swoje przekonania i odpowiedzialność społeczną poprzez takie a nie inne decyzje inwestycyjne, biorąc pod uwagę zarówno własne oczekiwania finansowe jak i wpływ inwestycji na społeczeństwo. Odpowiedzialne społecznie inwestycje przyczyniają się więc do *budowy lepszego jutra*, jednocześnie przy godziwym zysku dla inwestora. Świadomymi społecznie inwestorami są dzisiaj osoby indywidualne i organizacje, jak przedsiębiorstwa, uniwersytety, szpitale, fundacje i inne organizacje pozarządowe, firmy ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne, kościoły, synagogi [Social Investment Forum, <http://www.socialinvest.org/Areas/SRIGuide>].

<sup>1</sup> <http://www.socialinvest.org>.

<sup>2</sup> Ang. screen out = sprawdzać i odrzucać (nieodpowiednie elementy). Screening można tłumaczyć jako pewnego rodzaju prześwietlanie przedsiębiorstwa pod kątem społecznej odpowiedzialności; ocenę etycznego wymiaru funkcjonowania danej firmy.

<sup>3</sup> Ang. Social Responsible Investing (SRI).

Ważne dla dalszego rozwoju SRI jest zapewnienie informacji o stopie zwrotu ze społecznie odpowiedzialnych inwestycji. Oprócz Stanów Zjednoczonych, w wielu krajach europejskich - Wielkiej Brytanii, Francji, Belgii, Niemczech, Holandii, Szwecji, Włoszech – zaczęto tworzyć Fora Inwestycji Społecznych. Organizacje te mają zachęcać do społecznej odpowiedzialności biznesu, ze szczególnym naciskiem na społecznie odpowiedzialne inwestowanie [Rybak 2004, s. 24]. Powołane zostało również Europejskie Forum Inwestycji Społecznych (*ang. European Social Investment Forum*)<sup>4</sup>, działające w skali europejskiej. Misją Europejskiego Forum Inwestycji Społecznych jest integracja kwestii społecznych, etycznych i środowiskowych oraz właściwego nadzoru korporacyjnego z europejskim systemem finansowym oraz ułatwienie dzielenia się dobrymi praktykami społecznie odpowiedzialnego inwestowania w ramach europejskiej sieci interesariuszy (*ang. multi-stakeholder network*)<sup>5</sup>. Organizacje takie istnieją także w Kanadzie, Australii i Azji<sup>6</sup>.

Warto zwrócić uwagę także na fakt, iż inwestorzy zaczynają postrzegać troskę o przestrzeganie zasad społecznej i ekologicznej odpowiedzialności jako wyznacznik dobrego zarządzania wewnętrznego i zewnętrznego w przedsiębiorstwie, co przekłada się na zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego, wyznaczanego przez istnienie mechanizmów pozwalających przewidywać i zapobiegać kryzysom, które mogą wpłynąć na reputację i spowodować gwałtowne spadki wartości firmy [Commission of the European Communities 2001, par. 84].

Praktyka pokazuje, że zainteresowanie społecznie odpowiedzialnym inwestowaniem systematycznie rośnie – łączna wartość funduszy inwestowanych w etyczne przedsięwzięcia zwiększa się każdego roku. W gospodarce amerykańskiej w 1984 roku wartość takich inwestycji wyniosła 40 bilionów dolarów, w 1996 – 75 bilionów dolarów, a w 1999 zbliżyła się do kwoty 2 trylionów dolarów [<http://www.socialinvest.org/areas/research/trends/1999-Trends.htm>]. Bez względu na to, czy będą one nazywane inwestycjami społecznymi, etycznymi, społecznie świadomymi, czy społecznie odpowiedzialnymi, SRI stają się częścią głównego nurtu w zarządzaniu. Potwierdzają to zarówno wartości liczbowe, określające coroczny wzrost wartości tego typu inwestycji, jak również zainteresowanie społeczne, wyrażone chociażby faktem przyznawania przez znany na świecie

<sup>4</sup> European Social Investment Forum, <http://www.eurosif.org>

<sup>5</sup> European Social Investment Forum, <http://www.eurosif.org/pub2/1about/us/index.shtml>.

<sup>6</sup> Kanada: <http://www.socialinvestment.ca>; Australia: <http://www.eia.org.au>; Azja: <http://www.asria.org>.

magazyn *Business Ethics* dorocznych nagród w kategorii inwestycji łączących wysoką stopę zwrotu z silnym, pozytywnym wpływem społecznym [Carroll, Buchholtz, s. 60].

### **Uwagi końcowe**

Jest bardzo prawdopodobne, że przedsiębiorstwa przy wyborze działań społecznie odpowiedzialnych nie będą kierowały się głównie ich udziałem w realizacji celu, jakim jest dążenie do zrównoważonego rozwoju. Przedsiębiorstwa mogą preferować przedsięwzięcia w większym stopniu nastawione na poprawę swojej reputacji i zysk, marginalizując przy tym te społecznie odpowiedzialne działania, które dają wprawdzie większy efekt społeczny, ale są mniej atrakcyjne marketingowo [González, Martinez 2004, s. 278; Christian Aid Report, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>]. Dzieje się tak szczególnie często, jeżeli CSR jest rozumiane przede wszystkim jako odpowiedzialność o charakterze filantropijnym, podczas gdy na społeczną odpowiedzialność biznesu składa się wprawdzie odpowiedzialność filantropijna, ale nie wyczerpuje ona złożoności zagadnienia.

Społeczna odpowiedzialność staje się coraz bardziej wyraźną składową zarządzania w wielu współczesnych przedsiębiorstwach nie tylko z powodu nacisków na organizację, ale przede wszystkim na skutek dostrzegania wewnętrznych i zewnętrznych korzyści, które mogą osiągać przedsiębiorstwa integrujące CSR ze strategią biznesową. Misja, orientacja społeczna w marketingu, czy społecznie świadome inwestowanie to tylko niektóre z wielu elementów budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o społecznie odpowiedzialne zarządzanie. Zostały one szerzej omówione dlatego, że w świadomości współczesnych przedsiębiorstw na obecnym etapie rozwoju koncepcji CSR stanowią najczęściej dostrzegane korzyści.

### **Literatura:**

1. Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL 1971, s. 120.
2. Balczun W., Edukacyjne aspekty kampanii społecznych w mediach, Centralny Zarząd Poczty Polskiej, [www.kmti.uz.zgora.pl/pages/referaty/balczun.pdf](http://www.kmti.uz.zgora.pl/pages/referaty/balczun.pdf), wrzesień 2004.
3. Bart Ch. K., *Industrial Firms and the Power of Mission*, *Industrial Marketing Management*, No. 26, 1997, s. 371 – 383.

4. Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., Mission Statements. Are They Smoke and Mirrors?, *Business Horizons*, November – December 2000, s. 23 – 28.
5. Carroll A. B., A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, p. 497 – 505.
6. Carroll A. B., Buchholtz A. K., *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Thompson Learning, South-Western College, USA 2003.
7. Christian Aid, Behind the Mask. Revealing the True Mask of Corporate Social Responsibility, Report, <http://www.christian-aid.org.uk/indepth/0401csr/index.htm>, 2004.
8. Commission of the European Communities, Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussels 2001.
9. David F. R., How Companies Define Their Mission, *Long Range Planning*, No. 22, 1989, s. 90 – 97.
10. Davis K., Understanding the Social Responsibility Puzzle, *Business Horizon*, Winter 1967, s. 45 - 50.
11. Drucker P. F., *Praktyka zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków 1994.
12. European Commission, European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs, No 4, Brussels 2002 (The 2001 ENSR survey of over 7000 SMEs), raport dostępny: [http://europa.eu.int/comm/enterprise\\_policy/analysis/observatory.htm](http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/analysis/observatory.htm), s. 30.
13. Freeman R. E., Liedtka J., Corporate social responsibility. A critical approach, *Business Horizons*, Vol. 34, No. 4, 1991, s. 92 – 98.
14. González M., Martínez V. V., Fostering Corporate Social Responsibility Through Public Initiative. From the EU to the Spanish Case, *Journal of Business Ethics*, 55/2004.
15. Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
16. Kotler Ph., Zaltman G., Social Marketing. An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, 35 (July), s. 3 – 12.
17. Paluszek J. L., *Business and Society*, AMACOM, New York 1976.
18. Rok B., Stolarz S., Stanny D., *Menedżerowie 500 i odpowiedzialny biznes. Wiedza – postawy – praktyka*, Raport Forum Odpowiedzialnego Biznesu opracowany we współpracy z Bankiem Światowym i Akademią Rozwoju Filantropii, Warszawa 2003.
19. Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2004.

20. Votaw D., Genius Became Rare. A Comment on the Doctrine of Social Responsibility, *California Management Review*, 15(2), 1972, s. 25 – 31.
21. Weinreich N. K., What is social marketing?, <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>, sierpień 2004.